

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretário Executiva

Valor Econômico Agregado (EVA), uma medida de Performance e Sistema de Gerenciamento de Negócios

Denise Mendes de Souza

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretário Executivo da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado pelo Curso de Pós-graduação em MBA Finanças e Contabilidade.

Orientador : Prof. Dr. Antônio Carlos Machado

Taubaté – SP

2000

Dedicatória

Para minha mãe e minha avó,
principais responsáveis por minha educação.
Sem elas, não teria chegado até aqui

Agradecimentos

Está, talvez, seja a parte mais difícil e, ao mesmo tempo, mais gratificante de fazer. Difícil porque, certamente, as palavras que escolhi são insuficientes para expressar meus sentimentos a quem merece. Gratificantes por saber que existem pessoas que nos auxiliaram com boa vontade. O mínimo que posso dizer é que espero fazer o mesmo, senão para quem me ajudou, mas também para as pessoas que precisam.

Agradeço primeiramente aos professores que foram fundamentais para este trabalho em especial ao meu Orientador Prof. Machado, a sua participação foi além de uma orientação de monografia. Em segundo lugar gostaria de agradecer aos meus colegas de Trabalho, em especial o Sr. Antônio Emygdio Vieira que com sua paciência me ensinou muito, não sei como retribuir tanta atenção. Finalmente gostaria de agradecer a empresa Alcan e meu Gerente que me sugeriu o tema para poder desenvolver.

Sumário

Capítulo 1 – Introdução.....	6
Capítulo 2 – Gestão Empresarial.....	9
2.1. Modelo de Gestão	11
2.2. Processo de Gestão	12
2.3. Eficácia e Eficiência	16
2.4. Avaliação de Desempenho da empresa	19
2.4.1. Avaliação do Desempenho e Mensuração de Desempenho	22
2.4.2. Processo de Avaliação do Desempenho e as necessidades de avaliar o mesmo na empresa	23
2.4.3. Avaliação do Desempenho como instrumento de gestão e seu papel dentro da empresa	27
Capítulo 3 – Valor Econômico Agregado	30
3.1. Calculando o EVA	35
3.1.1. Resultado Operacional	36
3.1.2. Capital Empregado	38
3.1.3. Custo do Capital	39
3.2. Maneiras de melhorar o EVA	41
Capítulo 4 – Conclusão	44
Referências Bibliográficas	46
Abstract	48

Lista de Figuras

Figura 3.0 – Pontos Abrangentes do EVA	33
Figura 3.1 – EVA uma abordagem operacional	36
Figura 3.2 – Demonstração da composição do Lucro Operacional Líquido após IR	38
Figura 3.3 – Demonstração da composição do Capital	39
Figura 3.4 – Composição da taxa do custo do Capital	40
Figura 3.5 – Composição do custo do Capital	41

Resumo

A gestão empresarial é responsável pela dinâmica do sistema empresa, pela definição dos seus objetivos, pelas respostas as pressões ambientais e pela manutenção de um equilíbrio em suas relações internas e externas. O propósito é conduzir a empresa ao cumprimento de sua missão, por meio de decisões ou respostas eficazes às pressões ambientais.

O modelo de gestão da empresa condiciona a atuação do sistema, exercendo forte influencia sobre o desempenho das atividades, no nível estratégico e operacional.

O processo de gestão corresponde ao planejamento, à execução e ao controle das atividades empresariais e constitui um sistema de decisões, que interagem com um sistema de informações.

A eficácia gerencial caracteriza-se pela eficácia empresarial, que implica pelo atendimento de sua missão ou por sua continuidade, é tão complexo quanto conduzi-la a tais propósitos. O conceito em si não tem valor se, paralelamente, não forem desenvolvidos modelos ou medidas que permitam aferir o grau de eficácia de uma empresa. Iríamos ainda um pouco mais além, afirmando que não seria suficiente a aferição de seu grau de eficácia; seria mesmo necessário que um modelo de mensuração da eficácia atendesse às necessidades da gestão da empresa, como um instrumento que permitisse conduzi-los nesse sentido.

O EVA, como medida financeira de alta qualidade da eficácia organizacional, funciona também como uma medida da contribuição dos gestores e de suas áreas a esse propósito.

O papel dos gestores consiste em atender às expectativas com relação ao seu trabalho, as quais convergem para conduzir a empresa ao atingimento dos seus propósitos, ou seja, à eficácia.

Capítulo 1

1 – Introdução

Atualmente o país está passando por mudanças na economia. Com a evolução do tempo, com aumento da competição, com o surgimento de novos e brilhantes concorrentes aliados à globalização da economia, a fórmula de se impor ao mercado está exigindo cada vez mais soluções rápidas e lucrativas.

As incertezas, as mudanças, os avanços tecnológicos dos próximos anos serão ainda mais rápidos do que os dos acontecimentos passados. Apenas as empresas que estiverem atentas às inovações e transformações poderão ter condições de crescer. As incapazes de absorver as mudanças, simplesmente desaparecerão.

Neste cenário em que as empresas atuais estão inseridas, os objetivos serão, para sua própria sobrevivência, o planejamento, a execução e o controle de suas necessidades financeiras aos quais terão que tomar decisões seguras cada vez mais rápidas.

O objetivo deste trabalho é demonstrar que o EVA não é só mais um parâmetro financeiro para medir geração de riqueza; é uma ferramenta que pode se tornar o foco do Sistema de gerenciamento de negócio das empresas.

Este trabalho será muito importante para as empresas, pois o Valor Econômico Agregado (*EVA*^{®1} – *Economic Value Added*) é uma medida financeira que tem por objetivo auxiliar nas tomadas de decisões. O EVA funciona tão bem como um abrangente sistema de gestão financeira porque a medição do EVA em si envolve um enorme poder analítico, revelando muito mais das dinâmicas subjacentes a um negócio do que qualquer outra ferramenta gerencial. Entretanto, o EVA também é surpreendentemente fácil de comunicar a gerentes não-financeiros e até mesmo ao pessoal de linha de frente.

Quando o EVA se torna o foco único para todas as decisões, ele estabelece ligações claras e responsabilizáveis entre pensamento estratégico, investimentos de capital, decisões operacionais diárias e valor para acionistas.

O EVA é uma medida financeira, que dá segurança as decisões quanto ao uso do capital, orientando a empresa para obter um crescimento permanente de resultado.

A metodologia escolhida para elaboração do trabalho foi a pesquisa bibliográfica. Pelo motivo da extensão do assunto, e pela proposta desta monografia, foi entendida a melhor. A pesquisa adotada teve como base em livros e revistas específicos ao tema e também ao curso de MBA - Finanças e Contabilidade. Após a pesquisa foi selecionado o que melhor se tratava o tema, ao qual se partiu de uma análise dos principais textos.

O trabalho está dividido em três capítulos, sendo que o primeiro capítulo contém uma breve introdução, definindo os objetivos do estudo.

O segundo capítulo, apresentará o conceito do Processo de gestão - Planejamento, Execução e Controle, com o objetivo de esclarecer o funcionamento deste processo e a sua importância dentro da gestão empresarial. Trará também, o conceito de Avaliação de Desempenho da empresa, as suas dimensões, os processo de avaliação e as necessidades de se avaliar.

No capítulo 3, o trabalho estará abordando os conceitos de Lucro Operacional e do Capital empregado, pois a fórmula para se ter o EVA é composta pelo lucro operacional líquido da empresa no período menos o custo total do capital investido. O EVA mostra que não basta apenas a empresa apresentar lucros fantásticos se o capital aplicado para chegar aos resultados for muito elevado. O EVA indica como o capital é empregado em cada operação da empresa.

¹EVA – *Economic Value Added* é marca registrada da Stern Stewart & Co. (USA).

Capítulo 2

2 – Gestão empresarial

A concorrência, o desenvolvimento tecnológico, as influências governamentais, as condições macroeconômicas (inflação, taxas de juros etc.), o comportamento dos consumidores e fornecedores, bem como a cultura das pessoas que interagem com a empresa, são exemplo de fatores que influenciam permanentemente na situação empresarial, em seus aspectos físicos, financeiros, mercadológicos, patrimoniais e outros.

Esses fatores podem constituir oportunidades ou ameaças à sobrevivência da empresa e estão continuamente exigindo respostas, tanto como uma forma de defesa, quanto como um modelo de aproveitar oportunidades.

Nestes anos que passaram aconteceram verdadeiras revoluções no Brasil nas áreas de produtividade e qualidade :

- ✓ Abolição dos controles governamentais de preços e diminuição da interferência do Estado na economia, privatizando, passando para a iniciativa privada a incumbência de gerenciar atividades de competência da mesma.

- ✓ Abertura de Mercados para importações de bens de consumo e redução drástica das alíquotas de importação.
- ✓ As empresas tornam a tecnologia da informação a mais poderosa fonte de recursos para obtenção de vantagem competitiva. O domínio das informações possibilitam as empresas a diminuição da burocracia, e sua utilização apropriada capacita as empresas à dominarem o mercado em que atuam.

Estas transformações levam as empresas a estarem atentas para os acontecimentos econômicos, tendo de estar sempre prontas para tomarem alguma decisão, com reflexos significativos no seu futuro.

O trabalho está ligado com um único parâmetro financeiro o EVA, que resulta na integração entre o planejamento, operação e controle, interrelacionando todo o processo decisório com um foco comum – agregar valor para empresa.

No parágrafo anterior, enfatizamos a necessidade das empresas estarem continuamente respondendo as pressões ambientais, como requisito para sua sobrevivência. Com esse propósito, destacamos as necessidades de manter certo equilíbrio em suas relações com o ambiente, bem como entre as partes (subsistemas) que a compõem, de modo a lhe garantir sua continuidade e o cumprimento de sua missão. Nesse contexto, ressaltamos a importância de um correto entendimento da missão e dos objetivos da empresa.

Com base nessas colocações, evidencia-se a existência de alguma energia no sistema empresa que o impulsiona em todas as suas atividades. Comparativamente a um organismo vivo, essa energia mesmo responsável pela “vida” do sistema.

Trata-se da gestão empresarial, responsável por sua dinâmica, pela qualidade de suas respostas ao ambiente, pela manutenção de um equilíbrio em sua estrutura, bem como pela

definição de seus objetivos. Enfim, a gestão da empresa é responsável pela eficácia do sistema empresa.

A gestão caracteriza-se pela atuação em nível interno dos administradores da empresa que procura otimizar as relações recursos-operações-produtos/serviços, considerando-se as variáveis dos ambientes externos e internos que impactam as atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Uma gestão eficaz configura-se com base na garantia da continuidade da empresa, proporcionando-lhe seu desenvolvimento e a otimização de seus resultados, sob quaisquer circunstâncias que influenciam seu desempenho hoje e no futuro (Guerreiro, 1989:229).

2.1 – Modelo de Gestão

O modelo de gestão integra o subsistema institucional de uma empresa, e pode ser entendida como um

“conjunto de normas, princípios e conceitos que tem por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra o missão para qual foi constituída” (Mauro 1991:39).

Toda empresa possui um modelo de gestão, que se constitui de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la. O modelo de gestão é fortemente influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos da empresa, principalmente de seus proprietários e da alta administração.

Guerreiro (1989:230) observa que são inúmeras as diferenças

“em relação ao enfoque dado pelas diversas empresas ao processo de planejamento, às preocupações quanto ao controle das operações, às características dos instrumentos de controle, aos recursos humanos, organizacionais, materiais e às variáveis ambientais”,

atribuindo a causa dessas diferenças às crenças, aos valores e às convicções dos empreendedores e dos administradores da empresa, integrantes de seu subsistema institucional.

Do modelo de gestão da empresa decorre uma série de diretrizes que impactam os demais subsistemas empresariais e o cumprimento de todo o sistema, como, por exemplo:

- ✓ a existência ou não de planejamento e controle, bem como suas definições básicas;
- ✓ o grau de participação dos gestores nas decisões;
- ✓ o grau de autonomia dos gestores ;
- ✓ os critérios de avaliação de desempenho;
- ✓ os papéis e posturas gerenciais.

Assim como as áreas operacionais de uma empresa possuem uma missão específica, também possuem um modelo de gestão específico, apesar de bastante influenciado pelo modelo de gestão da empresa em sua totalidade.

2.2 – Processo de gestão

O processo de gestão configura-se com base nas definições do modelo de gestão da organização e, por isso, assume diversas formas na realidade das empresas.

Essencialmente, o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessário para sua continuidade.

Com esse propósito, o processo de gestão deve:

- ✓ ser estruturado com base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha de alternativas);
- ✓ contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa;

- ✓ ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases.

Nesse sentido, o processo de gestão econômica (Catelli et al., 1999) estrutura-se nas fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, contemplando um conjunto de definições básicas sobre os objetivos, os produtos e os requisitos de cada uma dessas fases.

- ✓ *Planejamento estratégico*

A fase de planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa. Essa fase do processo de gestão gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional.

O processo de planejamento estratégico contempla o estabelecimento de cenários, a análise das variações do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação dos seus pontos fortes e fracos) e a determinação das diretrizes estratégicas.

As diretrizes estratégicas objetivam aproveitar as oportunidades, evitar as ameaças, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

- ✓ *Planejamento operacional*

O planejamento operacional dividi-se em pré-planejamento, planejamento de médio/longo prazos e planejamento de curto prazo, com objetivos, processos, produtos e requisitos específicos.

✓ *Pré-planejamento Operacional*

A fase de pré-planejamento objetiva assegurar a escolha das melhores alternativas operacionais que viabilizem as diretrizes estratégicas.

O processo de pré-planejamento contempla estabelecimento de objetivos e metas operacionais, identificação de alternativas de ação operacionais, simulação das alternativas disponíveis, análise e escolha das melhores alternativas simuladas nas diversas áreas, consolidação e harmonização das alternativas.

O produto dessa fase do processo gerencial é o conjunto de alternativas de ações selecionadas.

Os pré-requisitos são: um conjunto de diretrizes estratégicas, envolvimento e participação dos gestores e apoio de sistemas de simulação de resultados econômicos.

✓ *Planejamento Operacional – Médio e Longo Prazos*

Essa fase do processo gerencial objetiva otimizar o desempenho da empresa em determinada perspectiva temporal considerada pela empresa como médio e longo prazos (um ano, por exemplo).

O processo caracteriza-se pelo detalhamento das alternativas selecionadas na fase de pré-planejamento, quantificando-se analiticamente recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas. Envolve a definição do horizonte de planejamento e dos módulos temporais de planejamento, a determinação dos recursos necessários ao atingimento dos objetivos e metas e das etapas e prazos para o cumprimento das metas.

O produto desse processo é o plano operacional de médio/longo prazos aprovados.

Os pré-requisitos são: conjunto de alternativas operacionais aprovadas, envolvimento e participação dos gestores de um sistema de orçamentos.

✓ *Planejamento Operacional – Curto prazo*

Essa fase corresponde a um planejamento efetuado em momentos mais próximo à realização dos eventos e à luz do conhecimento mais seguro das variáveis envolvidas, visando assegurar a otimização do desempenho no curto prazo.

Para tal fim, o processo contempla identificação das variáveis internas e externas de curto prazo, análise da adequação do plano operacional de médio/longo prazos à realidade operacional do curto prazo, decisão quanto à manutenção ou revisão dos planos originais para o curto prazo e, por fim, consolidação e harmonização das alternativas.

O produto dessa fase é o programa operacional para um módulo no horizonte temporal de curto prazo do planejamento operacional (por exemplo: um mês), envolvendo um plano operacional de curto prazo, cujo detalhamento consiste na programação das transações a serem efetivas.

O conjunto de pré-requisitos compõe-se de: plano operacional de médio/longo prazos aprovados, apoio de sistema de simulação de resultados econômicos e envolvimento e participação dos gestores.

✓ *Execução*

É exatamente na fase de execução que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas. Nessa etapa, procura-se alcançar os objetivos e metas estabelecidas no planejamento operacional de curto prazo, de forma a otimizar cada negócio/ evento .

Com esse propósito, o processo de execução envolve a identificação, a simulação e a escolha de alternativas para o cumprimento das metas, bem como a implementação das ações.

O produto dessa fase são as transações realizadas.

São pré-requisitos: plano operacional de curto prazo aprovado e sistemas de apoio à execução das operações.

✓ *Controle*

O controle visa assegurar , por meio da correção de “rumos”, que os resultados planejados sejam efetivamente realizados, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenhos.

O processo de controle compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação de desvios e suas respectivas causas, e a decisão quanto às ações a serem implementadas.

O produto do processo de controle consiste em ações corretivas, tanto no desempenho que vem sendo realizado quanto em programas de curto prazo, planos de médio e longo prazos e diretrizes estratégicas, se for o caso.

São pré-requisitos para sua implementação: apoio de um sistema de apuração de resultados realizados comparativamente aos planejados, envolvimento e participação dos gestores.

2.3) Eficácia e Eficiência

Considerando a empresa como um sistema aberto, diversos autores tem estudado os conceitos de eficácia e eficiência.

Marcovith (1991:35), num estudo específico sobre a eficácia organizacional, apresenta-nos algumas de suas conclusões:

- ✓ a noção de eficácia é multidimensional e inclui, entre outras, as noções de produtividade e eficiência;
- ✓ inclui uma preocupação no sentido de ver o homem como membro da organização, não exclusivamente como um meio de produção que deve ser mais bem aproveitado, mas como um fim, isto é, ele deve produzir num ambiente desprovido de excesso de tensões e conflitos, de forma que possa ter uma vida psíquica saudável, o que resultará em benefícios para a organização;

- ✓ considera tanto a estrutura interna da organização quanto o ambiente em que opera, fatores não contemplados por outras medidas do êxito organizacional, como a produtividade e a eficiência.

Diferenciando-se do conceito de eficiência, dizem que esta refere-se ao “(...) processo pelo qual a organização maximiza seus fins com um uso mínimo de recursos”. Ressaltam que a consecução de fins desejáveis é uma condição necessária para o desempenho eficaz; entretanto o uso eficiente de recursos é uma condição necessária, mas não suficiente para a eficácia.

Bio (1985:20), reforçando que a visão sistêmica da empresa facilita a compreensão dos conceitos de eficiência e eficácia, discorre:

“Eficácia diz respeito a resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. A eficácia é definida pela relação entre resultados pretendidos/ resultados obtidos. Uma empresa eficaz coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade. Eficiência diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. É definida pela relação entre volumes produzidos/ recursos consumidos. Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos.”

“Ao se considerar a empresa como um sistema aberto, a sua eficácia como um todo é entendida como a capacidade de atender quantitativamente e qualitativamente e determinada necessidade do ambiente. A eficiência refere-se à quantidade de recursos despendidos no processamento interno ao sistema para produzir um volume de produtos, bens ou serviços” (Bio, 1985:21).

Admite, ainda, o autor que a eficácia da empresa depende, além de ações “acertadas” em seu ambiente externo, do que seu nível de eficiência.

Nakagawa (1987:34) considera que

“ a eficácia está associada diretamente com a idéia de “resultados” e “produtos” decorrentes da atividade principal de uma empresa, à realização de suas metas e objetivos com vistas ao atendimento do que ela considera sua missão e propósitos básicas”,

e surge da comparação entre resultados desejados (planejados) e resultados obtidos. Entende que eficiência

“é um conceito relacionado a método, processo, operação, enfim, ao modo certo de se fazer as coisas e pode ser definida pela relação entre quantidade produzida e recursos”.

As definições apresentadas por esses autores destacam a eficácia da empresa como um conceito estritamente relacionado ao contexto ambiental em que se insere, considerando para sua caracterização as relações que ela mantém com elementos que também integram esse ambiente.

A atividade empresarial, para que possa ser considerada eficaz, deve voltar-se essencialmente ao entendimento dessas expectativas e necessidades como fatores determinantes da continuidade da empresa. Investidores, proprietários, acionistas, consumidores, governo, sociedade e outros, determinam a existência da empresa mediante o atendimento de suas expectativas e necessidades (retorno do investimento, contribuições sociais, consumo dos produtos e outros).

Desconsiderar o contexto ambiental, em que situam as premissas para a caracterização da eficácia da empresa, seria o mesmo que julgar eficaz um tratamento que cura um paciente, causando-lhe, porém, efeitos colaterais mais graves do que o mal combatido. Se desconsiderado o fator ambiental que se refere ao desejo de sobrevivência e bem-estar do paciente, poderia dizer-se que o tratamento teria sido eficaz.

Entretanto, consideradas as expectativas do paciente, de seus familiares, do médico, dos cientistas, dos hospitais, enfim, da sociedade, o tratamento não somente teria sido ineficaz

como também repugnante. No contexto social, há um pressuposto pela expectativa de sobrevivência e bem-estar das pessoas, que caracteriza os objetivos e, portanto, eficácia de um tratamento médico.

Considerando que a missão da empresa constitui sua razão de ser e decorre da satisfação de necessidade no ambiente externo, uma empresa pode ser considerada eficaz quando cumpre sua missão e, para esse propósito, deve garantir sua continuidade (sobrevivência).

No entanto, medir a eficácia empresarial pelo atendimento de sua missão ou por sua continuidade é tão complexo quanto conduzi-la a tais propósitos.

Entendemos que o conceito em si não tem valor se, paralelamente, não forem desenvolvidos modelos ou medidas que permitam aferir o grau de eficácia de uma empresa. Iríamos ainda um pouco mais além, afirmando que não seria suficiente a aferição de seu grau de eficácia; seria mesmo necessário que um modelo de mensuração da eficácia atendesse às necessidades da gestão da empresa, como um instrumento que permitisse conduzi-los nesse sentido.

2.4) Avaliação de Desempenho da Empresa

O ato de avaliar é inerente à própria natureza humana. É o exercício da análise e do julgamento sobre qualquer situação que exija uma apreciação de fatos, idéias, objetivos e, também, uma tomada de decisão a fim de se atingir uma situação desejada.

Presente no comportamento humano, uma avaliação implica conseqüências, que podem ser positivas ou negativas em relação a seus objetivos, dependendo de uma série de fatores, entre os quais, bases informativas utilizadas, variáveis consideradas, critérios, conceitos e princípios adotados e, até mesmo, crenças, valores e habilidades do avaliador.

Quando inserida em determinado contexto, como empresarial, na forma de um modelo que procure orientar um processo avaliativo de desempenhos, encontram-se ainda dificuldades relacionadas a sua implementação, que requer, além de sua adequação a esse contexto, formulação de uma estratégia de implantação.

Toda organização empresarial, tomada como um sistema aberto, possui uma identidade própria, que caracteriza uma cultura organizacional particular, influenciando sua dinâmica.

Assim, o êxito de uma avaliação de desempenho no contexto empresarial, como um processo formalizado, depende de uma harmonia como o modelo de gestão da organização, visando, até mesmo, reduzir o impacto de forças reativas contrárias a mudanças em sua dinâmica preestabelecida. Este é o primeiro e o grande passo para o sucesso de qualquer modelo voltado à avaliação de desempenho internos à empresa, seja de suas áreas, departamentos, filiais ou recursos humanos.

Por outro lado, se não observado este aspecto, a causa do fracasso na implementação de qualquer modelo de avaliação de desempenho é evidente: um processo de avaliação, em geral, não pode ter um fim em si próprio, mas sim, voltado ao contexto em que se insere. Quando aplicado aos desempenhos na organização, um modelo de avaliação não visa o outro maior propósito senão o de servir como instrumento capaz de proporcionar uma gestão eficaz desses desempenhos.

A expressão *avaliação de desempenho* pode assumir diversos significados, dependendo do sentido conferido ao termo *avaliação* e do contexto relativo ao *desempenho*, objeto dessa avaliação.

Avaliar um desempenho significa julgá-lo ou atribuir um conceito diante da expectativas preestabelecidas.

No contexto empresarial, o desempenho assume diversas dimensões, quando relacionado, por exemplo, à empresa em sua totalidade, a suas áreas, às funções e aos cargos exercidos; aos

aspectos operacionais, econômicos e financeiros das atividades, às atividades planejadas e às realizadas.

Um processo de gestão, conforme estudado anteriormente, requer avaliações desses desempenhos, como um dos requisitos para o exercício do controle, que interage com as fases de planejamento e execução das atividades.

Avaliar um desempenho passa a ser, assim, um meio para se tomar as decisões adequadas. Constitui um processo complexo que incorpora, além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, requisitos essenciais para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle.

O termo avaliação refere-se ao ato ou efeito de se atribuir valor, sendo que valor pode ser entendido num sentido qualitativo (mérito, importância) ou num sentido (mensuração).

O sentido qualitativo de avaliação expressa a idéia de julgamento, formação do juízo ou atribuição de conceito a determinados atributos de algum objeto, como por exemplo, relativamente a um desempenho econômico: bom, ótimo, eficaz, conforme detenha certas qualidades. Nesse sentido, a avaliação requer padrões, em termos informativos, como parâmetros que permitam a realização desse julgamento, ou seja, a mensuração das expectativas de desempenho bem como de sua realização.

Mensurar um desempenho expressa o sentido quantitativo do termo avaliação: refere-se à quantificação de atributos de um objeto, com o intuito de expressá-los numericamente. A quantidade de insumos, o preço de um produto, a altura de uma pessoa e a temperatura ambiente são exemplos de atributos de objetos expressos numericamente.

Por “desempenho” entende-se a realização de uma atividade ou de um conjunto de atividades. Uma atividade pode ser realizada diferentemente do planejado, com resultados não satisfatório, assim o desempenho não foi o esperado.

O desempenho de um sistema aberto caracteriza-se pelas alterações em seu estado. Essas alterações podem ser produzidas pelas interações entre os subsistemas que os compõe ou pelas interações desses subsistemas com o ambiente em que se inserem.

Considerando que as contínuas e rápidas mudanças ambientais, a continuidade da empresa exige respostas adequadas, ou seja, exige que sejam tomadas decisões eficazes nos sentido e conduzir suas atividades ao cumprimento de sua missão.

O conjunto dessa atividades caracteriza o conceito “desempenho” relativamente à empresa em sua totalidade. Esse desempenho resulta das várias atividades que são realizadas na empresa, interagindo no sentido de criarem as condições para sua sobrevivência e desenvolvimento.

2.4.1- Avaliação de Desempenho e Mensuração de Desempenho

Glauter e Underdown, citados por Guerreiro (1989:76), afirmam que

“(...) mensuração tem sido definida como atribuição de números a objetos de acordo com regras, especificando o objeto a ser medido, a escala a ser usada e as dimensões de unidade”.

Estudando a teoria da mensuração, Guerreiro (1989:78) observa que

“mensuração são necessárias não somente para expressar objetivos e clarificar alvos a respeito dos quais as decisões devem ser tomadas, mas elas são também necessárias para controlar e avaliar os resultados das atividades envolvidas no processo de atingir os alvos” .

A avaliação e o controle dos resultados das atividades requerem a mensuração ou quantificação de um desempenho e um realizado.

A mensuração do desempenho planejado poderia ser entendida como uma quantificação dos planos, expressa na forma de orçamentos ou padrões, fornecendo bases comparativas para a avaliação de desempenhos.

A avaliação de desempenho realizado deve seguir as mesmas bases do desempenho planejado, a fim de garantir a comparabilidade entre os mesmos, requisito necessário para que sejam avaliados.

O uso da expressão mensuração de desempenho intercambiavelmente com avaliação de desempenho limitaria o sentido dessa última não devendo ser equiparadas.

2.4.2- Processo de Avaliação de Desempenho e as necessidades de avaliar o mesmo na empresa.

Horngren (1986:360) que um processo pode ser definido como uma série de ações ou operações conduzindo definitivamente a um fim” e, demonstra algumas relações entre “processo e sistema”:

- ✓ processo dever ser o determinante no projeto do sistema;
- ✓ sistema deve ser ajustado ao que parece ser o melhor processo; e
- ✓ sistema implica repetição do processo.

Um processo genérico de avaliação compreende, basicamente, as seguintes etapas:

- ✓ observação de uma realidade;
- ✓ análise, em que, a partir do tratamento de alguns dados observados, procura-se estabelecer relações com algum padrão determinado;
- ✓ interpretação baseada nas análises efetuadas; e
- ✓ conclusão, quando se emite um parecer, julgamento ou conceito sobre a realidade observada.

Entendemos que, paralelo a um processo, existem objetos, padrões de comparação, critérios em juízo de valor, este como produto do processo.

Relativamente à avaliação desempenho, entendemos que esses elementos assim se caracterizam:

✓ *Objetivos*: toda avaliação tem um propósito, que não se encerra em si mesma, mas se relaciona ao contexto em que se insere. A razão da existência de uma avaliação de desempenhos, no contexto empresarial, consiste em atender a necessidades do processo de gestão das atividades;

✓ *Padrões de Comparação*: são todas as expectativas utilizadas como padrão para a comparação do desempenho objeto de avaliação, representado uma situação ideal ou desejada, de natureza qualitativa ou quantitativa (física ou monetária), como, por exemplo, os planos e suas quantificações (metas, orçamentos) e padrões físicos e monetários;

✓ *Crítérios*: constituem um conjunto de princípios, conceitos, medidas, regras, que orientam todo o processo no sentido de se atingir os propósitos da avaliação. Representam as bases da avaliação, sobre as quais todo o processo se desenvolve. Na empresa, esses critérios são estabelecidos em seu modelo de gestão. Devem ser explícitos e revestidos de caráter motivador, de forma que o responsável pelo desempenho avaliado possa conhecê-las e orientar suas decisões;

✓ *Julgamento de valor*: é o resultado de todo processo de avaliação. Da comparação entre desempenhos realizados e seus padrões, segundo critérios e objetivos preestabelecidos, resultam julgamentos sobre atributos desses desempenhos, que significam atribuir-lhes conceitos, conforme determinada ou não em determinado grau, certas qualidades desejadas. Eficácia e eficiência referem-se a qualidades de um desempenho e exigem parâmetros que as evidenciem.

Basicamente, evidenciam-se as seguintes etapas pelas quais se realiza um processo de avaliação de desempenho:

- ✓ determinação dos padrões de desempenho (objetivos, metas, orçamentos, etc.);
- ✓ observação do desempenho realizado (identificação, mensuração e discriminação dos atributos do desempenho);
- ✓ análise do desempenho, mediante classificação, acumulação, comparação (padrão *versus* real) e identificação de eventuais desvios e de suas respectivas causas;
- ✓ interpretação desses desvios e de suas respectivas causas e
- ✓ conclusão ou emissão de um parecer, de um julgamento ou de um conceito sobre o desempenho.

Destaque-se que o processo complexo de avaliação de desempenho ocorre em nível informativo gerencial por meio de um sistema de informações e de um sistema de gestão.

Informações são obtidas por uma análise comparativa de um desempenho realizado em relação a expectativas ou padrões. Dessa comparação, identificam-se eventuais desvios e suas respectivas causas.

Até este ponto, o processo pode ser entendido como um sistema que provê informações acerca de um desempenho, apontando os desvios e suas respectivas causas, os efeitos das decisões dos gestores quando da execução das atividades.

Na fase seguinte essas informações são interpretadas pelos gestores, que extraem suas conclusões, sob a forma de julgamentos, pareceres ou atribuições de conceitos a desempenhos, conforme tenham ou não se comportado dentro de certos níveis desejáveis.

Encerra-se, nesse ponto, um processo de avaliação de desempenho, iniciando-se um processo de controle.

Com base em suas conclusões, os gestores identificam necessidades ou oportunidades de tomarem decisões corretivas. Destaca-se nesse momento, uma característica anteriormente

evidenciada em relação à avaliação de desempenho: deve adicionar um sistema de decisões, identificando a necessidade ou oportunidade de se decidir.

Seguindo esse curso, visando à solução de “problema” evidenciando, há um levantamento de alternativas de solução, uma avaliação dessas alternativas de acordo com suas contribuições à solução do problema identificado e, finalmente, a escolha (decisão) de uma delas.

A partir daí, são implementadas decisões, desenvolvendo-se ações corretivas sobre as causas dos problemas identificados. Essas correções podem refletir-se tanto na retomada de alguma situação desejada e previamente definida como ideal quanto na redefinição dessa situação desejada.

Com essas proposições, ilustramos a estreita relação entre avaliação de desempenho, processo decisório e controle, donde concluímos pela necessidade de que um modelo de avaliação de desempenho ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle.

Ao se tentar estruturar um modelo de avaliação de desempenhos, manifestam-se, portanto, duas preocupações básicas:

- ✓ em relação ao sistema de informações: garantia de bases informativas adequadas sobre um desempenho (planejado e realizado), com um recurso essencial para se avaliar corretamente um desempenho; e
- ✓ em relação ao sistema de gestão: capacidade de proporcionar julgamentos (resultados do processo avaliativo) corretos e válidos para a tomada de decisões, objetivando uma gestão eficaz das atividades.

Um modelo de avaliação de desempenho deve orientar (e não realizar) o processo de avaliação de desempenho, assim como um modelo de gestão deve orientar (e não realizar) um

processo de gestão. Em ambos os casos, seria desastrosa a substituição do discernimento pelo tecnicismo, desprezando-se os aspectos humanos desses processos.

Os gestores seguem em seu dia-a-dia, observando, analisando, interpretando e extraindo suas conclusões sobre o desempenho da empresa em sua totalidade, de seus subordinados, dos departamentos, das filiais etc. À parte questões relacionadas com as bases sobre as quais se desenvolve tal processo, “avaliam” atributos desses desempenhos, a fim de tomarem suas decisões.

Diante desse aspecto, a necessidade de se avaliar desempenhos na empresa evidencia-se, empiricamente, por meio dessa espécie de “disposição natural” dos gestores, por meio da qual procuram satisfazer necessidades do trabalho administrativo.

No entanto, a existência de objetivos a serem perseguidos permanentemente, a escassez de recursos que requerem sejam alocados e utilizados da melhor forma a delegação de autoridade para o gerenciamento das atividades empresariais, além das próprias necessidades de cada uma das fases do processo de gestão das atividades (planejamento, execução e controle), são fatores que, entre outros, indicam não somente a necessidade de avaliações de desempenho no contexto empresarial, mas também, principalmente, que essas avaliações sejam corretas, baseadas em informações que espelhem fielmente uma realidade.

2.4.3-Avaliação de desempenho como instrumento de gestão e seu papel dentro da empresa.

Ferreira (1986), em seu Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa, estende o significado do termo instrumentos a “qualquer objeto considerado em sua função ou utilidade”, além de considerá-lo como sinônimo de “recurso empregado para se alcançar um objetivo, conseguir um resultado; meio”.

A avaliação de desempenho, integra-se ao processo de gestão empresarial, visando atender as necessidades específicas das fases de planejamento, execução e controle das atividades empresariais.

É um recurso por meio do qual se procura obter um gerenciamento eficaz dessas atividades, visando à otimizações de suas contribuições, em termos de resultados, á eficácia empresarial.

Assim, um modelo de avaliação de desempenho, quando implementado, deve constituir um instrumento de gestão de desempenhos.

Entendemos que essa concepção reflete a características que deve possuir um modelo que procure orientar a avaliação de desempenho no contexto organizacional. Antes de qualquer outro propósito, tal instrumento deve bem servir ao trabalho administrativo.

A implementação do conceito de avaliação de desempenho requer a vinculação do processo às responsabilidades dos gestores, bem como sua integração ao processo de gestão.

Nessa concepção, existem dois propósitos fundamentais quando da implementação de um modelo de avaliação de desempenhos, como instrumento de gestão:

1. permitir o acompanhamento do desempenho dos gestores:

- ✓ buscando adequar seus comportamentos ás funções que exercem;
- ✓ demonstrando como têm feito uso da autoridade que lhes foi delegado para a gestão de atividades, diante de recursos limitados e para o atendimento de expectativas a seu trabalho;
- ✓ ajustando suas atuações ao real interesse da empresa em sua totalidade, promovendo a identidade entre os objetivos das áreas e os objetivos globais da empresa;
- ✓ evitando conflitos relativamente a exigências que não estão sob a efetiva responsabilidade dos gestores:

2. *subsidiar e motivar uma gestão eficaz de desempenhos:*

- ✓ identificando necessidades ou oportunidades de se decidir, por meio da detecção de desvios entre os desempenhos planejado e realizado; acionando, desse modo, um sistema de decisões de planejamento, de execução e de controle;
- ✓ identificando as causas dos desvios detectados, de forma a dar suporte informativo a um sistema de decisões, na busca de soluções alternativas voltadas para o foco do problema identificado;
- ✓ medindo o grau de eficácia alcançados nas atividades desempenhadas;
- ✓ permitindo planejamentos com bases mais sólidas ao reduzir as incertezas típicas desse processo, à medida que as atividades sejam executadas e controladas;
- ✓ levando os gestores a considerarem em suas prospeções os critérios pelos quais serão avaliados seus desempenhos;
- ✓ levando os gestores a uma preocupação não apenas com a execução das atividades que estão sob sua responsabilidade, mas também com seu planejamento.

No próximo capítulo, será abordado o conceito de EVA (Valor Econômico Agregado), uma medida financeira que tem por objetivo auxiliar nas tomadas de decisões.

Capítulo 3

3 – Valor Econômico Agregado “EVA[®]”

O EVA, como medida de desempenho, tem sido parte da caixa de ferramentas de economistas há mais de 200 anos. Em sua forma mais fundamental, EVA (*valor econômico agregado*) é a simples noção de lucro residual. Ou seja, para que investidores realizem uma taxa de retorno adequada, o retorno deve ser grande o suficiente para compensar o risco. Assim, o lucro residual é zero se o retorno operacional de uma empresa for apenas igual ao retorno exigido em troca do risco. É claro que o retorno exigido é um custo de capital tanto para dívida quanto para capital próprio.

Em contrapartida, a medida de lucro contábil, embora também reconheça a necessidade de utilização do lucro residual, subtrai um retorno exigido apenas para títulos preferenciais, o custo de juros de endividamento, e dividendos pagos a ações preferenciais. O lucro líquido contábil, conhecido como lucro líquido após tributação ou, mais popularmente, como resultado líquido, permite que recursos de acionistas ordinários peguem uma carona – não há encargos sobre capital ordinário. Teóricos da contabilidade justificam isto sugerindo que todo lucro líquido é atribuível a acionistas e apenas eles, como proprietários, podem determinar o que constitui retorno necessário ou exigido.

É claro que o item crítico é o provável efeito no comportamento dos gerentes, especialmente se a medida de desempenho for utilizada para avaliar novas oportunidades de investimentos, incluindo fusões e aquisições, ou para a motivação da gerencia através de remuneração variável. Se o encargo de capital for pequeno demais, qual será a probabilidade dos gerentes pagarem excessivamente por novos investimentos ? O mesmo é verdadeiro para incentivos. Cobre pouco pelo uso de capital e não haverá incentivo para economizar em sua utilização.

Em seu nível mais básico, EVA é uma medida de desempenho empresarial que difere da maioria das demais ao concluir uma cobrança sobre o lucro pelo custo de todo o capital que uma empresa utiliza. Mas o EVA é muito mais que uma simples medida de desempenho. É a estrutura para um sistema completo de gerencia financeira e remuneração variável que pode orientar cada decisão tomada pela empresa, da sala do conselho até o chão da fábrica; que pode transformar uma cultura corporativa; que pode melhorar as vidas profissionais de todos na organização, fazendo com que sejam mais bem-sucedidos; e que pode ajuda-los a produzir maior valor para os acionistas, clientes e para eles próprios.

O encargo de capital no EVA é o que os economistas chamam de custo de oportunidade. É o retorno que investidores poderiam realizar ao colocarem seu dinheiro numa carteira de

outras ações e títulos de risco comparável e do qual abrem mão por reterem os títulos da empresa em questão. O encargos sobre capital incorpora o preceito fundamental, que data *Adam Smith*, de que um negócio tem que produzir um retorno mínimo, competitivo sobre todo o capital nele investido. Este custo de capital, ou taxa de retorno exigida, aplica-se a capital próprio assim como o endividamento. Da mesma forma pela qual credores exigem seus pagamentos de juros, acionistas insistem em obter ao menos uma taxa de retorno mínima aceitável sobre o dinheiro que tem em risco. Visto de uma outra forma, o EVA é lucro da forma pela qual os acionistas o medem. Se os acionistas esperam uma taxa de retorno mínima de, digamos 12% sobre seu investimento, não começam a “ganhar dinheiro” até que os lucros ultrapassem aquela marca.

Como disse Peter Drucker em seu artigo na *Harvard Business Review* em 1995, citado por Al Ehrbar (1999:2),

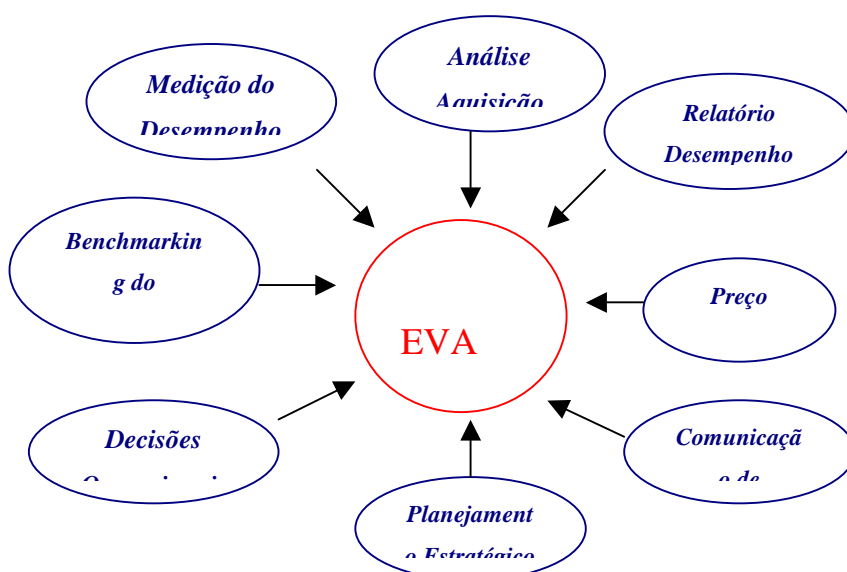
“ EVA se baseia em algo que sabemos há muito tempo: Aquilo que chamamos de lucro, o dinheiro que sobra para remunerar o capital, geralmente nem é lucro. Até que um negócio produza um lucro que seja maior do que o seu custo de capital, estará operando com prejuízo. Não importa que pague impostos como se tivesse um lucro verdadeiro. O empreendimento ainda retorna menos à economia do que devora em recursos... Até então, não cria riqueza; a destrói”.

Quando empresas utilizam o EVA plenamente, que é o que devem fazer para mudar o comportamento, este torna-se muito mais do que apenas mais uma maneira de somar custos e calcular o lucro. O EVA é :

- ✓ A medida de desempenho empresarial mais diretamente ligada, tanto teórica quanto empiricamente, à criação de riqueza para acionistas; como verão, gerir visando um EVA , mais elevado é, por definição, gerir visando um preço por ação mais elevado.

- ✓ A única medida de desempenho que sempre oferece a resposta “certa”, no sentido de que mais EVA sempre é definitivamente melhor para acionistas, que o torna a única medida de melhoria contínua; em contrapartida, ações que aumentam margens de lucros, lucro por ação e até mesmo taxas de retorno às vezes destroem riqueza para acionistas.
- ✓ A estrutura que subjaz um novo e abrangente sistema de gestão financeira empresarial que orienta cada decisão, desde orçamentos operacionais anuais até orçamentos de capital, planejamento estratégico e aquisições e desinvestimentos.
- ✓ Um método simples e eficaz de alfabetizar em negócios até mesmo os trabalhadores menos sofisticados.
- ✓ A variável-chave num sistema singular de remuneração variável que, pela primeira vez, realmente alinha os interesses de gerentes com os de acionistas e faz com que gerentes pensem e ajam como acionistas.
- ✓ Mais importante, um sistema interno de governança corporativa que motiva todos os gerentes e funcionários a trabalharem de forma cooperativa e entusiasmada para alcançarem o melhor desempenho possível.

Figura 3.0 – Pontos Abrangentes do EVA



Fonte: Elaborado pela autora

Segundo Al Ehrbar (1999:5) o sistema de gestão financeira – um conjunto de políticas, procedimentos, medidas e métodos financeiros que guiam e controlam as operações e estratégia de uma empresa – diz respeito a coisas como a determinação e comunicação de metas financeiras, tanto interna quanto externamente; avaliação de planos para lucros de curto prazo e planos estratégicos de longo prazo; alocação de recursos, desde a decisão de comprar ou não equipamento novo até a aquisição ou desinvestimento de empresas inteiras; avaliação do desempenho operacional do ponto de vista financeiro; e rastreando as fontes daquele desempenho até as alavancas estratégicas e operacionais disponíveis aos gerentes.

Estas são coisas que toda empresa deve fazer, mas a experiência tem sido a de que a maioria das empresas as faz mal. Na verdade, o sistema de gerência financeiro típico dos dias de hoje sequer é um sistema. Na verdade é uma miscelânea de regras, diretrizes e procedimentos que utiliza uma gama de medidas e objetivos freqüentemente contraditórios, que fomenta confusão e conflito dentro de uma organização, que focaliza variáveis de desempenho que pouco se relacionam ao valor de um negócio e que freqüentemente leva gerentes “espertos” a fazerem “burrices”. As empresas podem avaliar produtos individuais ou linhas de negócio com base em lucro operacional. Unidades de negócios podem ser avaliadas em termos de retorno sobre ativos ou de um determinado lucro orçado. Departamentos financeiros analisam investimentos de capital em termos de fluxo de caixa descontado, mas avaliam aquisições em termos de efeito sobre crescimento de lucros. O EVA, em contraste, oferece um único foco consistente e permite que todas as decisões sejam modeladas, monitoradas, comunicadas e avaliadas em termos exatamente iguais – a riqueza incremental que um determinado caminho de ação criará ou destruirá.

A estrutura EVA oferece uma nova lente através da qual gerentes vêem uma empresa, uma lente que possibilita uma percepção mais clara dos dados econômicos que suportam um negócio e capacita qualquer gerente a tomar decisões melhores. O encargo sobre capital, por exemplo, faz com que gerentes em toda uma empresa considerem os efeitos que suas decisões terão no balanço patrimonial bem como no demonstrativo de resultados e lhes oferece uma base clara e objetiva para pesar as compensações entre os dois. Repentinamente, gerentes de produção em escala aumentam o lucro operacional através da redução de custos unitários e os estoques (e custos de capital) mais elevado que as partidas em escala requerem. O pessoal de vendas aprende que as generosas condições de pagamentos que concedem para fechar um pedido de grande porte podem efetivamente sugar todo o lucro econômico de uma venda. É difícil exagerar o impacto que a consciência de capital pode ter na verdadeira linha de resultados e na capacidade de uma organização de aprender a melhor maneira de construir uma verdadeira vantagem competitiva.

A verdadeira mágica do EVA surge na mudança de comportamento em toda uma organização e isto depende crucialmente de utiliza-lá como base para remuneração variável. Na verdade, se tudo que uma empresa pretende fazer é medir o EVA e utiliza-lá como mais um *benchmark*² de desempenho, provavelmente não valerá a pena.

3.1) Calculando o EVA (Valor Econômico Agregado)

Conforme Al Ehrbar (1999:2), o EVA é uma medida de “lucros verdadeiros”. Aritmeticamente, é o lucro operacional após pagamento de impostos menos o encargo sobre o capital, apropriado tanto para endividamento quanto para capital acionário. O que resta é o valor pelo qual o lucro excede ou deixa de alcançar o custo do capital utilizado para realizar

² Benchmarking “... É a avaliação, de forma objetiva e sistemática, dos fatores que conduziram outras empresas à excelência empresarial parametrizando seus resultados para possibilitar, através de um processo estruturado de aprendizagem, ganhar vantagem competitiva sobre os concorrentes.”

aquele lucro. Este número é o que economistas denominam lucro residual, que significa exatamente aquilo que implica: é o resíduo que sobra depois de todos os custos terem *sido* cobertos. Economistas também se referem a isto como *lucro econômico* (será detalhado mais a frente). Nós chamamos de EVA, valor econômico agregado. É simples assim mesmo, embora o cálculo efetivo do EVA seja um tanto mais complicado. Requer, em primeiro lugar, uma série de decisões (que também serão detalhadas adiante) quanto a como medir corretamente o lucro operacional, como medir capital e como determinar o custo de capital.

Eis a fórmula :

Figura 3.1 – EVA uma abordagem operacional

$$\begin{aligned} & \text{Lucro Líquido Operacional após Imposto de renda} \\ & - \text{Custo do capital (taxa do custo do capital x capital)} \\ & = \text{Valor econômico agregado (EVA)} \end{aligned}$$

Fonte: Elaborada pela autora

3.1.1) Resultado Operacional

O resultado operacional é um termo que requer explicação aqui, já que atualmente tem tantas variações. Num conceito restrito, operacionais seriam os componentes do resultado intimamente ligados ao objeto social da empresa. Num conceito mais amplo operacionais seriam todos os resultados decorrentes das ações da empresa.

Segundo Belmock (1994:1), operacional seria o resultado apurado no confronto entre receitas e despesas operacionais, sendo que:

- ✓ Receitas Operacionais somente deveriam englobar aquelas provenientes do produto principal ou dos co-produtos da empresa (ou serviços). Somente os produtos e serviços que constituem a finalidade fundamental da empresa deveriam ser incluídos nesta categoria de receita operacional.
- ✓ Despesas Operacionais, além do custo dos produtos vendidos, envolvem praticamente todas as despesas, exceto as não operacionais, que serão definidas mais adiante.

Estariam excluídos do resultado operacionais as receitas e despesas não operacionais e os ganhos e perdas, sendo que :

- ✓ As receitas não operacionais deveriam incluir todos os acréscimos de ativo e de patrimônio líquido derivantes de aplicações financeiras, rendas patrimoniais e outros.
- ✓ As despesas não operacionais estão teoricamente, confinadas, quase que exclusivamente, às financeiras. Belomock (1994:2) defende esta classificação das despesas financeiras como não operacionais,

“ pois tais despesas estão associadas à avaliação do risco que nossa entidade oferece para os emprestadores de dinheiro do que à decisão de consumo de ativos individuais no esforço para produzir receita.”

A separação entre operacional e não operacional, segundo este conceito, está ligada as atividades principais constantes dos contratos sociais ou estatutos do que com a verdadeira finalidade das empresas, qual seja, o da maximização do lucro através do cumprimento de sua missão econômica/ social.

Para se calcular o EVA é necessário excluir encargos financeiros, ou seja, juros sobre o financiamento da dívida, bem como despesas e receitas não usuais e não operacionais menos Impostos de Renda.

É o total das vendas, menos os custos operacionais menos o Imposto de renda. A figura 3.2 abaixo demonstra uma composição para se chegar ao Lucro Operacional líquido depois do Imposto de Renda.

Figura 3.2 – Demonstração da composição do Lucro Operacional Líquido após IR.

	Valores – US\$
<i>Faturamento</i>	150.000
<i>Custos das vendas</i>	(135.000)
<i>Depreciação</i>	(2.000)
<i>Despesas de vendas, gerais & ADM</i>	(7.000)
<i>Lucro Operacional líquido</i>	6.000
<i>Imposto @ 25%</i>	(1.500)
<i>Lucro Operacional líquido depois IR</i>	4.500

Fonte: Elaborada pela autora.

3.1.2) Capital Empregado

Extraído do Dicionário de Economia (1994), capital é um dos fatores de produção, formado pela riqueza e que gera renda. O capital também pode ser definido como todos os meios de produção que foram criados pelo trabalho e que são utilizados para produção de outros bens. Assim, o capital de uma empresa ou da sociedade, por exemplo, é constituído pelo conjunto de seus recursos produtivos que foram criados pelo trabalho humano. O

conceito de capital abrange somente os meios de produção social, ou seja, aqueles utilizados em atividades que se inserem na divisão do trabalho. O que significa, num sistema capitalista, que o capital abrange os recursos usados na produção de bens e serviços destinados à venda, isto é, as mercadorias.

Al Ehrbar (1999) define o capital como :

- ✓ Ativo operacional líquido, ajustado para certas distorções contábeis como baixas de ativos, despesas de reestruturação, e outros ;
- ✓ Capital é igual a Capital de Giro (isto é, Ativo Circulante menos Passivo Circulante), Ativo Imobilizado líquido e outros ativos operacionais;
- ✓ Ativo Circulante são as Contas a Receber, Estoques e Caixa;
- ✓ Passivo Circulante são os impostos, salários e outros benefícios acumulados;
- ✓ Ativo Imobilizado líquido é igual a Ativo Imobilizado (isto é, preço original de compra de imóveis, máquinas e equipamentos) menos a depreciação Acumulada.

Na figura 3.3 demonstra a composição do Capital para se calcular o EVA:

Figura 3.3 – Demonstração da composição do Capital.

<i>Caixa</i>	<i>5.000</i>
<i>Contas a receber</i>	<i>10.000</i>
<i><u>Estoques</u></i>	<i><u>30.000</u></i>
<i>Ativo circulante</i>	<i>45.000</i>
<i><u>Contas pagar</u></i>	<i><u>(5.000)</u></i>
<i>Capital de giro</i>	<i>40.000</i>
<i>Ativo Imobilizado</i>	<i>500.000</i>
<i><u>Depreciação Acumulada</u></i>	<i><u>(200.000)</u></i>
<i>Ativo Imob. Líquido</i>	<i>300.000</i>
<i>Capital</i>	<i>340.000</i>

Fonte: Elaborada pela autora.

3.1.3) Custo do capital

Na concepção de Figueiredo/ Caggiano (1993:82) do ponto de vista do financiador, o custo de capital representa para ele o custo que teria de emprestar recursos, que pode ser igualado ao retorno que poderia ser obtido se fosse investido em projetos semelhantes com riscos equivalente. Esse conceito de custo de capital é encontrado através do seu “custo de oportunidade”. Sendo que, o custo de oportunidade representa o valor da melhor alternativa desprezada em favor da alternativa escolhida, ou o melhor custo da alternativa escolhida é o custo da alternativa abandonada que lhe proporciona maior satisfação.

Para Al Ehrbar (1999) :

“ O custo do capital é, efetivamente, o custo do aluguel para o uso do capital investido no negócio”.

A distribuição da estrutura de capital próprio de uma empresa entre ações ordinárias e ações preferenciais e debêntures forma a composição do mesmo. Portanto, uma empresa que possua, em sua composição de capital próprio, um índice de participação de debêntures maior do que ações ordinárias pode alterar o seu custo médio do capital mudando essa composição. A figura 3.4 demonstra a composição da taxa do custo de capital:

Figura 3.4 - Composição da taxa do custo do Capital.

	<u>Custo</u>	<u>Peso</u>	<u>Custo Ponderado</u>
* Endividamento – Capital 3ºs	5%	25%	1,25%
Patrimônio – Capital Próprio	13%	75%	9,75%
Custo Capital		=	11%
* Pressupõe um endividamento alvo 25%			

Fonte: Elaborado pela autora

O planejamento financeiro requer que a empresa faça séries considerações sobre sua estrutura de capital e sua composição de capital próprio. O planejamento de uma estrutura de capital adequada envolve muitos problemas complexos.

Para se calcular EVA, é preciso que cada empresa tenha a taxa do custo de capital representando o retorno mínimo aceitável. Na figura 3.5 ilustra a composição do custo de capital.

Figura 3.5 - Composição do custo do Capital.

<i>Capital</i>	<i>340.000</i>
<u><i>Taxa de custo Capital x</i></u>	<u><i>11%</i></u>
<i>Custo do Capital =</i>	<i>35.200</i>

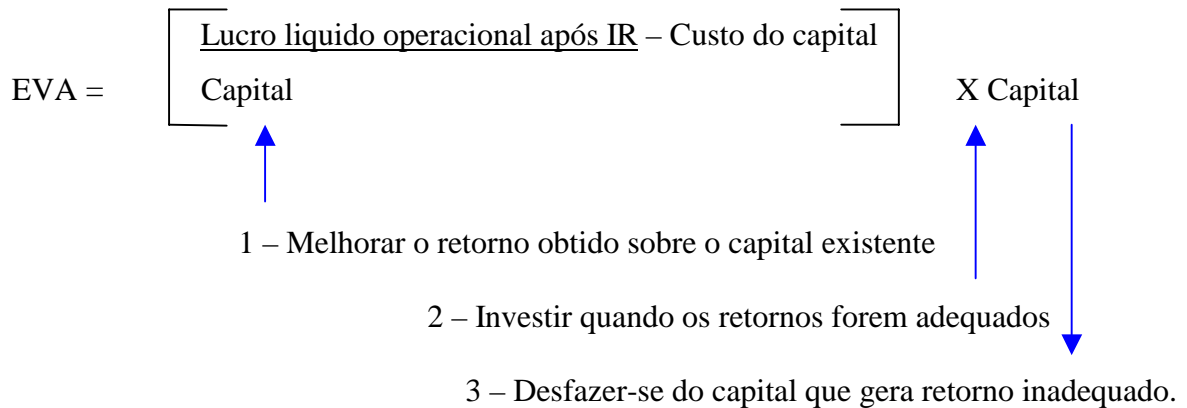
Fonte: Elaborada pela autora.

3.2) Maneiras de melhorar o EVA

Quando se está melhorando o EVA, está sendo melhorado a performance e a saúde do negócio. Um negócio que tem boa performance de crescimento, cria emprego e posições para proveito dos empregados.

Melhorias significativas no EVA significa que todos os que compõem o negócio estão satisfeitos : clientes, fornecedores, empregados e acionistas.

Três maneiras de melhorar o EVA



Os gestores podem planejar os resultados para melhorar o retorno do EVA nos seguintes aspectos:

Aumentando o Lucro Operacional após Imposto de Renda com as seguintes ações:

- ✓ Aumento na Receita:
 - Aumento no preço,
 - Aumento no volume de vendas.
- ✓ Redução de custos:
 - Aumento no volume de vendas (reduz custo fixo),
 - Decréscimo nos custo de fabricação.
- ✓ Redução das despesas administrativas.
- ✓ Redução dos impostos.
- ✓ Empreender todos os investimentos nos quais o aumento do Lucro Operacional após Imposto de renda será maior do que o aumento de encargos de capital.

Diminuindo do capital empregado com as seguintes ações:

- ✓ Redução no contas a receber:

- Redução do DVA (dias de vendas em aberto),
 - Redução dos PMV (prazo médio de vendas),
 - Redução atrasos nos pagamentos.
- ✓ Aumento no contas a pagar:
- Aumento nos prazos para pagamento de fornecedores.
- ✓ Redução de inventários:
- Aumento no giro de estoques.
- ✓ Redução Ativo Fixo:
- Racionalizar o capital, deixando somente equipamentos produtivos e essenciais ao processo.

Estas são algumas das ações dentro do processo de gestão, que os gestores podem decidir para aumentar o EVA (Valor Econômico Agregado), criando riqueza.

Capítulo 4

4 – Conclusão

As empresas estão buscando cada vez mais se manter num mercado competitivo e globalizado, buscam atingir esse objetivo por meio de ações bem-sucedidas que criam riquezas, que por sua vez, são compartilhadas com uma multidão de interesses de acionistas,

via dividendos e valorização das ações ; de credores, via juros; de empregados, via salários; de governo, via tributos.

Com o propósito de medir a criação de riqueza o desempenho das empresas, existem métodos que tem se utilizado aos longos dos anos, como por exemplo, faturamento, lucro operacional, lucro líquido entre outros indicadores.

No decorrer do trabalho definimos o conceito e demonstramos como apuramos o EVA – *Economic Value Added* (Valor Econômico Agregado) marca registrada pela *Stern Stewart & Co.*, principal mecanismo de medição da riqueza gerada pela empresa.

O EVA, como medida financeira em síntese, é o resultado líquido de receitas menos custos e impostos menos o custo do capital investido no negócio.

Na convenção contábil tradicional, o lucro operacional e o lucro líquido não refletem o custo de oportunidade do capital próprio do acionista investido no negócio. Isso leva, com certa frequência, a decisões equivocadas de investimentos e medições distorcidas de resultados de operações existentes, uma vez que uma parcela relevante de custos (neste caso, de capital próprio) não é considerada na apuração do lucro líquido. Apenas as despesas de juros sobre empréstimos (capital de terceiros) aparece nos demonstrativos de resultados contábeis.

O EVA é amplo, leva em consideração o custo de todo o capital investido no negócio, seja ele de terceiros ou próprio. Além disso, o método corrige distorções da contabilidade tradicional para, por meio de ajustes dos demonstrativos financeiros, restaurar o valor econômico dos ativos e obrigações da empresa.

O benefício fundamental da metodologia de EVA é alinhar o modo de pensar. É uma medida financeira que traduz a produtividade de todos os fatores de produção, inclusive do capital, numa única medida. Elimina a diversidade de números simplificando o processo de

planejamento, o estabelecimento de metas e o gerenciamento de negócios. Projetos novos, operações existentes, aquisições e desinvestimentos são todos avaliados com a mesma metodologia, e portanto comparáveis e medidos sem distorções.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- BELMOCK/ ALVEZ, Alessandro e Wilson Roberto. **Elementos do resultado Operacional**. São Paulo, Tese Doutorado Contabilidade, 1994.
- BIO, Sérgio R. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo : Atlas, 1985.
- CATELLI, Armando. **Controladoria uma abordagem da Gestão Econômica – Gecon**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Teoria geral de administração**. São Paulo : McGrw Hill do Brasil, 1997.
- EHRBAR, Al. **EVA Valor Econômico Agregado**, Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 1999.

- FIGUEIREDO/ CAGGIANO, Sandra e Paulo Cesar. **Controladoria (Teoria e Prática)**, São Paulo, Editora Atlas, 1993.

- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma contribuição a Teoria da Comunicação da Contabilidade**, Dissertação para Doutor em Contabilidade, 1989.

- MARCOVITH, Jacques. **Contribuição ao estudo da eficácia organizacional**. Tese Doutorado – FEA. São Paulo : USP, 1991.

- MAURO, Carlos Alberto. **Preço de Transferencia baseado no Custo de Oportunidade: um Instrumento Para Promoção da Eficácia Empresarial**, Dissertação para Mestre em Contabilidade, 1991.

- NAKAGAWA, Masayuki. **Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para eficácia gerencial** . Tese Doutorado – FEA. São Paulo : USP, 1987.

- PEREIRA, Carlos Alberto. **Estudo de um modelo Conceitual de Avaliação de Desempenho para Gestão Econômica**, Dissertação para Mestre em Contabilidade, 1993.

- SANTOS, Joel J. **Formação do Preço e do Lucro**, 4º Ed. Revista e Ampliada, São Paulo, Editora Atlas, 1994.

- SANDRONI, Paulo. **Novo Dicionário de economia** , 7º Ed., São Paulo, Editora Best Seller, 1994.

Abstract

The enterprise management is responsible for the dynamics of the enterprise system, for the definition of its objectives, for the answers to the environmental pressures and for the maintenance of a balance between internal and external relationships. Its main purpose is to have the enterprise achieve its mission, through efficient decisions or answers in face of the environmental pressures.

The model of enterprise management regulates the system acting, by having a strong influence on the activity performance in both strategical and operational levels.

The management process corresponds to the planning, execution and control of the enterprise activities and comprises a decision-making system, which interacts with an information system.

The management efficiency is characterized by the enterprise efficiency, which is closely related to the achievement of its mission and its continuity, a task as complex as how to conduct it to such objectives. The concept itself is not worth, unless models or measurements are parallelly developed to measure the efficiency level of the enterprise. We could also

extend such an affirmative by stating that the measurement of its efficiency level would not be enough; it would really be necessary that a model of efficiency measurement met the enterprise management needs, as a tool which allowed to conduct them to that direction.

The EVA, a high quality financial measurement of the organizational efficiency, is also used to measure the contribution of managers and their areas regarding such a purpose.

The managers' role is to meet the expectations related to their work, since their achievements will guarantee that the enterprise reaches its main objective, that is, *the efficiency.*